

## VÝROBKOVÁ POLITIKA PODNIKU, VÝROBKOVÁ ANALÝZA, VÝROBKOVÉ PREFERENCIE

Podnik reaguje na situáciu na trhu nielen cenou a ostatnými obchodnými podmienkami, ale predovšetkým prispôsobuje ponuku svojich tovarov a služieb meniacim sa potrebám zákazníkov. tento proces prispôsobovania spočíva v tom, že vyvíja nové výrobky, mení vlastnosti ponúkaných výrobkov, alebo inak mení výrobný program. Cieľové využívanie týchto zmien výrobného programu sa nazýva výrobková politika a považuje sa za dôležitú súčasť nástrojov politiky predaja.

Pod výrobkovou politikou sa rozumejú najmä 4 okruhy problémov:

- vývoj a uvádzanie nových výrobkov na trh (na základe sledovania užitočnosti výrobkov ako motívu ich kúpy)
- prispôsobovanie ponúkaného množstva výrobkov reálnym potrebám (na základe sledovania početnosti výskytu potrieb)
- tzv. "tvorba výrobku" (prispôsobovanie technickej stránky, dizajnu a pod. požiadavkám odberateľov, ich potrebám)
- sledovanie životnosti výrobkov

### TVORBA VÝROBKU

Vo vzťahu k očakávaného úžitku vychádza tvorba výrobku zo snahy maximálne prispôbiť vlastnosti výrobku požiadavkám spotrebiteľa, t.j. ide o tvorbu jeho úžitku (nielen základného - čiže jeho funkčnú dokonalosť, ale aj dodatočného úžitku - obal, design, reklama).

Ponuka výrobkov, ktorá je výsledkom tvorby výrobku, sa prejaví v rámci celého výrobného programu ako tvorba sortimentu - **sortimentná politika**. V súvislosti s podieľaním sa výrobného podniku na tvorbe celkového sortimentu ponuky tovarov na trhu musí každý výrobca poznať základnú kategorizáciu výrobkov:

- **výrobky výrobné interdependenčné** - zo základnej suroviny možno často pri tom istom výrobnom procese vyrobiť rôzne konečné výrobky, z ktorých sú niektoré vyrobené ako hlavné a iné ako vedľajšie.
- **výrobky odbytovo interdependenčné** - výrobky, ktoré sú odbytovo navzájom v takom vzťahu, že ovplyvňujú svoje šance predaja. Tu rozlišujeme:
  - o výrobky substitučné - vzájomne sa nahrádzajúce. Predaj jedného výrobku môže spôsobiť nepredajnosť druhého.
  - o výrobky komplementárne - vzájomne sa dopĺňajúce. Predaj jedného výrobku zároveň vyvoláva kúpu druhého.

### SLEDOVANIE ŽIVOTNÉHO CYKLU VÝROBKU

K dôležitým úlohám výrobkovej politiky patrí nielen uvádzanie nových výrobkov na trh, ale aj ich zdokonaľovanie počas životného cyklu a včasné rozhodovanie o ich stiahnutí z predaja a vyradení z výrobného programu.

Skúsenosti ukazujú, že výrobok v nezmenenej podobe nemožno predávať donekonečna, a to z 2 príčin:

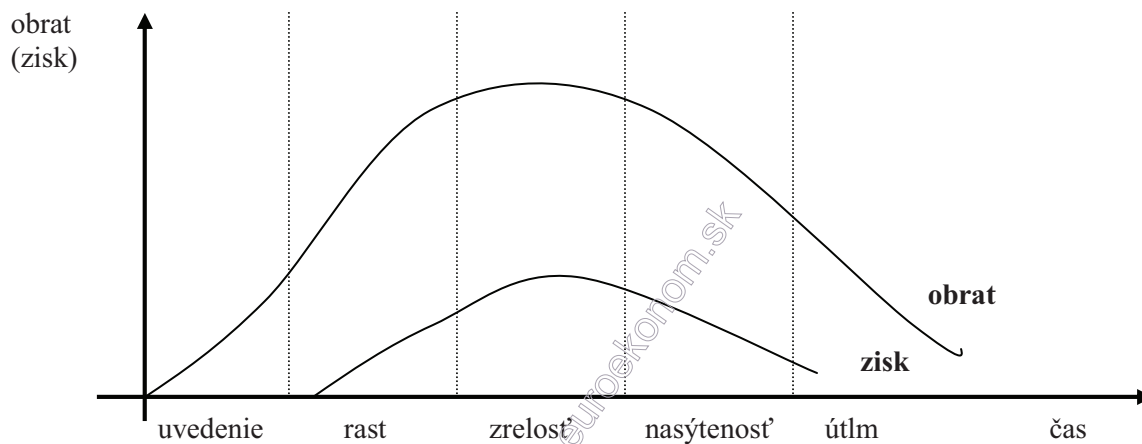
- mení sa vkus spotrebiteľov, prestávajú mať záujem o ďalšiu kúpu toho istého výrobku (týka sa to hlavne výrobkov podliehajúcich vplyvu módy), preto výrobcovia reagujú tak, že rozhodujú o **variáciách výrobku**
- pôsobí tu vplyv technického pokroku, ktorý umožňuje stále nové riešenie uspokojovania potrieb, čo núti podniky vyrábať stále nové výrobky, a to sa odráža aj v zmene výrobných

podmienok a následne má dopad na predajnú cenu, resp. iné podmienky predaja; označujeme to **diverzifikácia výrobkov**

Diverzifikácia výrobkov má v porovnaní s variáciou výrobkov dlhodobejší charakter z hľadiska životnosti výrobku, avšak podnik musí uvažovať s obidvoma, ak si chce udržať svoju prosperitu. Z toho vyplýva, že všetky výrobky majú svoj životný cyklus, ktorý má charakteristické fázy, vyznačujúce sa určitými zvláštnosťami.

Charakteristika životného cyklu výrobku predstavuje všeobecný model vývoja obratu, príp. aj zisku z jeho predaja. Časový vývoj obratu podlieha určitým zákonitostiam, ktoré podnik využíva vo svojej obdobytovej politike. Životný cyklus výrobku má 5 charakteristických fáz:

- fáza uvedenia na trh
- fáza rastu predaja
- fáza zrelosti (dospelosti)
- fáza nasýtenosti trhu
- fáza útlmu predaja (starnutia, odumierania, degenerácie)



### 1. Fáza uvedenia výrobku na trhu

Je nutné aktivizovať dopyt po výrobku, príp. prekonať "ľahostajnosť" spotrebiteľov k tomuto výrobku. Keďže ide o nový výrobok, treba s ním najskôr spotrebiteľa oboznámiť. K tomu je nutné vynaložiť často pomerne vysoké výdavky na reklamu. V tejto fáze sa predaj výrobku iba pomaly rozbieha, obrat je malý a výšku tržieb znižuje často ešte aj potreba uplatniť tzv. zavádzaciu (nižšiu) cenu. V tejto fáze väčšinou tržby nepokrývajú ani náklady. Túto fázu považujeme za ukončenú pri dosiahnutí prahu zisku.

### 2. Fáza rastu predaja (pionierska fáza)

Začína, ak sa výrobok na trhu dobre uvedie. Spája sa s ňou pomerne prudký rast obratu. Ak ide o predaj nového výrobku, ktorý je prípadne patentovo chránenou technickou novinkou, prejavujú sa plne pozitíva monopolného postavenia jeho výrobcu. Priaznivo sa vyvíjajúci obrat a zisk však postupne priláka aj prvých konkurentov, čím sa väčšinou fáza prudkého rastu končí.

### 3. Fáza zrelosti

Obrat sa síce ešte absolútne zvyšuje, avšak tempo rastu sa postupne spomaľuje. Spôsobuje to rast konkurencie, čo si vyžaduje vynaloženie nových nákladov - na inováciu, reklamu, podporu predaja a pod. Zvýšené aktivity nástrojov marketingového mixu síce ešte mierne zvyšujú obrat, ale celkový zisk už začína klesať. Spôsobuje to nielen uvedené zvýšenie nákladov, ale často aj potreba znížiť cenu. Koniec tejto fázy sa vyznačuje tým, že obrat prestáva rásť aj absolútne, jeho vývoj začína stagnovať.

#### 4. Fáza nasýtenosti trhu

Vyznačuje sa stagnáciou dopytu, nakoľko je trh nasýtený. Cenový boj s konkurenciou sa odráža v stále výraznejšom poklese zisku. Táto fáza trvá tak dlho, pokiaľ sa neponúkne na uspokojenie danej potreby nový výrobok, ktorý zabezpečí jej lepšie uspokojenie.

#### 5. Fáza útlmu

Predaj najskôr klesá pomalšie, neskôr pomerne prudko. Pôvodný výrobok prenecháva stále väčší podiel trhu novému výrobku. Výroba sa postupne stáva nerentabilnou, stratovou. Výrobok treba vyradiť z výrobného programu a stiahnuť z trhu.

Výrobová politika podniku založená na poznaní charakteristiky jednotlivých fáz životného cyklu výrobku umožňuje včasné prijatie správnych rozhodnutí v obmene výrobného programu, čím chráni podnik pred rizikom bankrotu.

## VÝROBKOVÁ ANALÝZA

Výrobová analýza, ako súčasť finančno-ekonomickej analýzy, je zameraná na hodnotenie ekonomickej úrovne výrobkov a ich vplyvu na ekonomickú úroveň podniku. Rozlišujeme dlhodobú a krátkodobú výrobovú analýzu.

### 1. Dlhodobá výrobová analýza

Jej cieľom je plánovať výrobný program, jeho inováciu tak, aby si podnik zabezpečil budúcu finančnú stabilitu. Je potrebné, aby podnik vyrábala a realizovala výrobky zabezpečujúce príjmy na bežnú činnosť podniku, ako aj jeho rozvoj (zavádzanie nových výrobkov, rozširovanie existujúcich kapacít a pod.)

Pri dlhodobej výrobovej analýze sa využíva BCG matica, ktorá zohľadňuje 2 základné skupiny faktorov:

- ❑ **faktory technicko-ekonomicke**, pôsobiace vo výrobe, a to:
  - cyklus životnosti výrobkov - každá z fáz tohto cyklu má iné hodnotové charakteristiky výrobkov
  - charakter výrobných nákladov - pri raste objemu výroby výrobku klesajú jeho jednotkové náklady
- ❑ **faktory pôsobiace na trhu**, a to:
  - relatívny podiel výrobcu na trhu, vyjadrený jeho podielom vo vzťahu k najsilnejšej konkurencii
  - budúci rast trhu, vyjadrujúci očakávaný vývoj na trhu v určitom výrobku

Syntéza týchto skutočností vedie ku konštrukcii matice so 4 poliami, pričom každý kvadrant matice predstavuje určitú skupinu výrobkov:

		rast trhu	
		vysoký	nízky
relatívny podiel na trhu	vysoký	HVIEZDY	KRAVY
	nízky	OTÁZNIKY (DORAST)	PROBLÉMY

- ❖ **Otázniky (dorast)** - výrobky sú vo fáze zavádzania. Očakáva sa od nich vysoký rast trhu a relatívny podiel na trhu je nízky. Výdavky spojené s výrobou a zavádzaním výrobku výrazne prevyšujú príjmy
- ❖ **Hviezdy** - sú vo fáze rastu, výrobca má vysoký relatívny podiel na trhu a v budúcnosti možno očakávať vysoký rast trhu.
- ❖ **Kravy** - sú to výrobky vo fáze zrelosti. Výrobca má vysoký podiel na trhu, ale budúci rast trhu je nízky. Príjmy sú vyššie ako výdavky.
- ❖ **Problémy** - výrobky, ktoré majú nízky podiel na trh a rast trhu sa už neočakáva. Príjmy sa rovnajú výdavkom (ale sú nižšie ako u hviezd) a s ohľadom na nasýtenosť trhu sa životnosť výrobkov končí.

Dôležité sú rozhodnutia, ktoré výrobky zaradiť do "dorastu" a čo s výrobkami umiestnenými v kvadrante "problémy". Rozhodnutia sa obyčajne dotýkajú výrobných kapacít a prinášajú so sebou zmenu v štruktúre nákladov, hlavne režijných, v kalkulácii výrobkov.

## 2. Krátkodobá výrobková analýza

Cieľom tejto analýzy je hodnotiť vyrábaný sortiment výrobkov z hľadiska ich prínosu k tvorbe podnikového zisku v sledovanom období. Ide o zhodnotenie výrobkov z hľadiska ich ekonomickej výhodnosti, ale vždy v konfrontácii so situáciou na trhu, s požiadavkami potencionálnych užívateľov výrobkov.

Krátkodobá výrobková analýza má 2 ťažiskové oblasti:

- a) tvorba a výber ukazovateľov vypovedajúcich o ekonomickej úrovni výrobku
- b) voľba metód umožňujúcich stanoviť výrobkovú preferenciu

### ***UKAZOVATELE EKONOMICKEJ ÚROVNE VÝROBKU***

Východiskom pre tvorbu výrobkových ukazovateľov sú údaje o nákladoch na jeho výrobu a predajná cena. Určenie presných výrobkových nákladov je však problém, pretože nie je jednoznačne možné priradiť náklady kalkulačnej jednotke (týka sa to režijných nákladov). Výrokové ukazovatele a hodnotenie ekonomickej úrovne výrobkov teda do značnej miery závisí od spôsobu kalkulovania nákladov na výrobok.

Konstrukciu výrobkových ukazovateľov uvidíme v nasledujúcej schéme:

<b>Predajná cena výrobku (PC)</b>						
<b>Úplné vlastné náklady výrobku (UVN)</b>						<b>Zisk (Z)</b>
<b>Priame náklady (PN)</b>			<b>Režijné náklady (RN)</b>			
priame mzdy	priamy materiál	ostatné priame náklady	výrobná réžia	správna réžia	odbytová réžia	
PMZD	PMAT	OPN	VR	SR	OR	
Variabilné náklad (VN)			Fixné náklady (FN)			
<b>Hrubé rozpätie (HR)</b>						
<b>Príspevkový zisk (PZ)</b>						

a) **Absolútne výrobné ukazovatele** (všetky ukazovatele uvedené v predchádzajúcej schéme)

Z krátkodobého hľadiska sú výrobky hodnotené nielen podľa **zisku**, ale aj podľa toho, ako prispievajú v danom období k úhrade spoločných nákladov podniku (na základe príspevkového zisku). Čím väčší podiel zisku v cene výrobku, tým sa výrobok považuje za výhodnejší aj pre výnosnosť podniku. Dôležité je ale uvedomiť si, že výrobný zisk je "zakalkulovaný" v predajnej cene výrobku, t.j. jeho výška je vypočítaná vo väzbe na určitý objem výroby.

Hodnotenie výrobkov na základe **úplných vlastných nákladov výrobku** (tzv. **úplné kalkulácie**) vychádza z toho, že PC výrobku má uhradiť všetky náklady, a až potom možno kvantifikovať dosiahnutý zisk. Od ceny sa odpočítavajú náklady, ale dôležité je sledovať aj poradie úhrady nákladov z PC výrobku (najprv priame náklady, potom výrobná réžia, ďalej správna a odbytová réžia). Za ekonomicky nevýhodné sa považujú tie výrobky, ktoré dosahujú stratu. Dostaneme tak ukazovateľ **hrubé rozpätie** (PC - priame náklady výrobku). Úplná kalkulácia neposkytuje pre krátkodobú výrobnú analýzu kvalitné informácie, pretože neberie do úvahy základný krátkodobý cieľ podniku - maximalizáciu zisku.

Hodnotenie výrobkov na základe nového postupu rozdeľuje náklady za fixné (sú považované za náklady obdobia) a variabilné (súvisia s objemom výroby). Na výrobnú úroveň sa dovádzajú len **náklady variabilné** (všetky priame náklady + variabilná zložka výrobnéj rézie). Z toho je odvodený aj názor - **neúplné kalkulácie**. Fixné náklady sa na výrobky nerozvrhujú, ale v danom období ovplyvňujú výšku HV. To mení aj pohľad na tvorbu zisku. Netvorí ho každý vyrobený a realizovaný výrobok, ale začne sa tvoriť až po úhrade fixných nákladov podniku. Vzťah medzi objemom realizovaného výrobku, jeho nákladmi a ziskom vysvetľuje analýza nulového bodu.

Východiskovou veličinou, na základe ktorej posudzujeme ekonomickú úroveň a výhodnosť jednotlivých výrobkov, je ukazovateľ **príspevkový zisk**. Je to hodnota, ktorú prináša výrobok k úhrade fixných nákladov a k tvorbe zisku. Do dosiahnutia nulového bodu sa kalkulovalý zisk výrobku "podieľa" na úhrade vynaložených fixných nákladov. Po prekročení nulového bodu sa kalkulovalý zisk zväčšuje o podiel už uhradených, v cene výrobku však naďalej obsiahnutých, fixných nákladov a príspevkový zisk výrobku predstavuje jeho "príspevok" k tvorbe zisku podniku. Za ekonomicky nevýhodný výrobok možno považovať ten, ktorého hodnota príspevkového zisku má zápornú hodnotu, t.z. že cena výrobku nestačí na úhradu ani jeho priamych nákladov. Výrobok s kladným príspevkovým ziskom je pre podnik výhodný, pretože prispieva k úhrade fixných nákladov. Veľkosť príspevkového zisku výrobku závisí od dosiahnutej PC a úrovne nákladov na výrobok.

b) **Pomerové výrobné ukazovatele:**

Vybrané pomerové výrobné ukazovatele môžeme rozdeliť do 3 základných skupín:

- **ukazovatele charakterizujúce prínos výrobkov k tvorbe príspevkového zisku:**
  - podiel príspevkového zisku na cene (  $PZ / PC$  ) - ide o ukazovateľ výrobovej rentability.
  - podiel príspevkového zisku na priamom materiáli (  $PZ / PMAT$  ) - materiálová rentabilita výrobkov
  - podiel príspevkového zisku na priamych mzdách (  $PZ / PMZD$  ) - mzdová rentabilita výrobkov
- **ukazovatele charakterizujúce prínos výrobku k plneniu produktivity práce:**
  - podiel predajnej ceny na korunu priamych miezd (  $PC / PMZD$  )
  - podiel predajnej ceny na normohodinu (  $PC / Nh$  ) - kde sa sleduje prácnosť výrobku v normohodinách
- **ukazovatele charakterizujúce materiálovú, mzdovú, resp. energetickú náročnosť výroby:**
  - podiel priameho materiálu na predajnej cene (  $PMAT / PC$  )
  - podiel priamych miezd na predajnej cene (  $PMZD / PC$  )
  - podiel energie na predajnej cene ( spotreba energie/  $PC$  )

## METÓDY STANOVENIA VÝROBKOVÝCH PREFERENCIÍ

Výber metód pre stanovenie výrobkových preferencií závisí od počtu zvolených kritérií hodnotenia výrobkov. Poznáme jedno, dvoj a viackriteriálne metódy hodnotenia:

1. **Hodnotenie na základe 1 kritéria** - je veľmi jednoduché. Analyzované výrobky sa zoradia podľa hodnôt zvoleného parametra, napr. príspevkový zisk alebo hrubé rozpätie.
2. **Hodnotenie na základe 2 kritérií** - je dôležité zvoliť také kritériá, ktoré sú navzájom nezávislé, t.j. vypovedajú o dvoch nezávislých ekonomických charakteristikách výrobku. Ekonomickú úroveň výrobkov môžeme vyhodnotiť pomocou:
  - korelačnej tabuľky - obsahuje toľko riadkov a toľko stĺpcov, koľko výrobkov hodnotíme. Výrobky sa zapisujú do políčok do riadkov podľa hodnoty 1. kritéria a do stĺpcov podľa hodnoty 2. kritéria. Podľa polohy v korelačnej tabuľke stanovím poradie výrobkov (výrobok je tým výhodnejší, čím leží bližšie k políčku I.I).
  - bodového diagramu - na os x súradnicového systému nanášame hodnotu jedného a na os y hodnotu druhého kritéria. Priesečník graficky znázorňuje ich vzťah a na základe jeho polohy možno posudzovať ekonomickú úroveň jednotlivých výrobkov
3. **Multikriteriálne hodnotenie** - poradie výrobkov je stanovené na základe vypočítaného integrálneho ukazovateľa, ktorý v sebe obsahuje hodnoty zvolených ukazovateľov komplexnejšie charakterizujúcich ekonomickú úroveň hodnotených výrobkov